

Как управлять корпоративными данными, чтобы получать преимущества для бизнеса



High performance. Delivered.

В настоящий момент мы переживаем очередную волну в цикле технологических инноваций, которая получила название диджитализация (хорошего эквивалента на русском, к сожалению, пока не появилось), ей затронуты все аспекты нашей жизни – вещи становятся «умными», сервисы моментальными и даже деньги совсем виртуальными (bitcoin и др.). В основе подобных сервисов, продуктов и даже целых бизнес-моделей находится аналитика – способность обработать данные (весьма оперативно) с целью выработки оптимального решения, прогноза ситуации и соответствующей реакции на нее, зачастую не просто в полностью автоматическом режиме, а еще и адаптивном – самообучающемся. В том, что конкуренция будущего во многом заключается в умении правильно работать с данными никто уже кажется не сомневается, достаточно вспомнить как активно обсуждается обсуждается Big Data, Прогнозная аналитика, Customer insight и т.д. далеко за пределами одних экспертных сообществ – один из вопросов Т. Блера к Г. Грефу на прошедшем С-Петербургском экономическом форуме был «А как у вас обстоят дела с Big Data?». Но в тоже время, большинство компаний, особенно крупных, территориально-распре-

деленных со сложным ИТ-ландшафтом накопило большое количество нерешенных проблем с данными. Как часто вам приходилось слышать о том, что данным в корпоративном хранилище бизнес не доверяет, они низкого качества, там нет того, что нужно, эти проекты длятся годами и так далее и тому подобное? Мы слышим это регулярно.

Отсюда возникает законный вопрос, если примеров удачно внедренных хранилищ и систем Business Intelligence не так много, то каким образом, за счет чего может быть реализован потенциал еще более сложных решений следующего поколения, с применением методов математической статистики, нечеткой логики и т.д.? Безусловно, за несколько последних лет появились прорывные технологии в области обработки данных. Но, не так сложно сформулировать конкретный вопрос и найти с помощью продвинутой аналитики на него ответ, а что делать в масштабах всей компании, а в режиме близком к реальному времени, а так, чтобы компания действительно смогла переориентироваться на аналитико-центричный процесс принятия решений на разных уровнях? Без этого говорить о получении всех преимуществ от диджитализации не приходится.

У специалистов, которые давно занимаются вопросами аналитики и смотрят глубже маркетинговых слоганов о чуде, которое принесет Big Data и т.д. вопросов без ответа пока довольно много. И мы, совместно с нашими клиентами, искали ответы на вопросы, изучали, как это водится, «а как там у них» – переводной, международный опыт, искали возможные подходы, приемлемые для наших, в основном иерархичных корпоративных структур, да и культур тоже.

Как результат такой работы, которую особенно активно практика Digital Analytics Аксенчер в России вела в течении последних 2-ух лет, у нас сформировалось свое видение и подходы к тому как организации управлять корпоративными данными. И вот несколько выводов, которыми хотелось бы поделиться.

Заниматься нужно управлением корпоративными данными (УКД) в организации в целом, системно, сразу по всем направлениям

Нельзя сказать, что ничего не делается. Конечно, большинство наших клиентов озабочено проблемами корпоративных данных, но на данный момент большин-

ство из них занимается этим в формате разрозненных инициатив, направленных только, допустим, на повышение качества данных в хранилище, либо формализации корпоративной модели данных. Все это, как показывает практика, по отдельности не дает долгосрочного и устойчивого решения проблем.

В организации должна быть выделенная функция УКД

Как это ни странно звучит на первый взгляд, но в большинстве организаций в России за данные не отвечает никто. Есть иллюзия, что это – ИТ вопрос. Первое слово в словосочетании ИТ – «Информационные» вводит в заблуждение, но если задуматься, то ИТ, по факту, отвечает лишь за «контейнеры» для данных (базы данных и инфраструктуру) и «молотилки» (системы). Знание ИТ о том, в результате каких бизнес процессов данные появляются в системах, кем и как, уже в рамках совершенно других процессов, они используются, и что самое главное, с какими целями – это знание является фрагментированным и неполным. А задача, например, повышения качества, прежде всего, в операционных процессах (в результате выполнения которых, данные и оказываются в системах как их «след») – и во все выходит за рамки компетенций ИТ. Со своей стороны, бизнес в своем понимании, как правило, ограничен лишь своим функциональным направлением и набором процессов. Таким образом, картину в целом, с пониманием всех информационных потоков и процессов, существующих взаимосвязей не видит и не понимает никто в большинстве компаний. Для этого необходима выделенная функция – УКД.

О роли личности CDO (Chief Data Officer)

Многое зависит от личности руководителя функции УКД или по-английски CDO (Chief Data Officer). Не просто так, это именно C-уровень. Какими качествами должен обладать ее руководитель, который способен вмешаться в ход чужой Программы, оказывающей серьезное, негативное влияние на Информационную Архитектуру, к результатам которой привязаны КПЭ руководителей высшего звена и несмотря на это добиться выполнения требований своей функции? Тем более в Российских реалиях с преобладанием иерархических структур, тогда, когда УКД во-многом должна функционировать как матричная функция, затрагивающая все, без

исключения, функциональные блоки, ведь наличие выделенной функции не означают, что CDO за всех, все будет делать. CDO должен возглавить и направить работу, которая будет вестись как в ИТ, так и в бизнесе и в конечном итоге, изменить культуру работы с информацией в организации в целом.

Необходима ломка подходов

Одним из первых шагов, который должен сделать CDO –это заменить подход к проектам как «что-то куда-то загрузить или что-то откуда –то выгрузить» на подход данные –как информационный сервис, с четкими требованиями по метрикам качества данных и другим ключевым характеристикам (оперативность, формат, потребители и т.д). Основная задача очень проста в формулировке – нужные данные, в нужный момент времени должны попадать к правильным потребителям, но чрезвычайно сложна в реализации. Тем не менее, нам удалось выработать методологию по созданию такого информационного сервиса, сейчас мы обкатываем ее на практике в рамках пилота с одним из наших клиентов.

Есть ИТ для ИТ, должно быть ИТ для УКД

УКД нуждается в специализированном ПО – для ведения корпоративной модели данных и бизнес-гlossария, репозитория метаданных, библиотеки аналитических моделей, измерения метрик качества данных и управления процессами обеспечения этого качества и т.д. Без автоматизация функция не заработает, подход сапожник без сапог – плохой подход, особенно в этом случае.

Подводя итоги, хочется сказать следующее: управление корпоративными данными важно, как никогда прежде и значение этой функции будет только расти. И либо вы сможете оседлать информационную волну и поехать на ней, либо она вас захлестнет и на ее гребне окажутся другие.



Контакты:

Малькова Лариса
Digital Analytics Practice Lead,
Accenture Russia
larisa.malkova@accenture.com